

# Formando e Adestrando Líderes do Exército

**Lieutenant General (Res) William M. Steele, Exército dos EUA e  
Tenente-Coronel Robert P. Walters Jr., Exército dos EUA**

*O General Shinseki determinou que o Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército (Army Training and Leader Development Panel — ATLDP) realizasse um estudo sobre a formação e o adestramento de líderes, levando em consideração a Transformação do Exército e o novo ambiente operacional. Como parte do processo de transformação, solicitou ao painel que identificasse as características e aptidões necessárias para os líderes da força em processo de transformação. Solicitou, também, que o painel examinasse os sistemas atuais de adestramento e formação de líderes a fim de estabelecer quais as mudanças que proporcionariam os melhores líderes para o nosso Exército, e o melhor Exército para a nossa nação. O estudo foi concluído e publicado em 25 de maio de 2001.*

O SÉCULO XXI apresenta novos desafios para os líderes do Exército. Sendo agora um elemento doutrinário de poder de combate, a informação e as tecnologias a ela associadas oferecem uma grande possibilidade para mudar as condições de como o Exército trava a guerra. A tecnologia, que fornece informação em tempo real em todas as nossas formações de combate, é considerada por muitos como a nossa vantagem contra os exércitos da era industrial. Contudo, a tecnologia apenas é insuficiente de prover as condições necessárias para vencer. A chave de nossas formações continua a ser os líderes qualificados e os seus soldados... não a tecnologia.

A tecnologia é apenas parte da equação. Liderança é a parte mais complexa. A chave da vitória é a combinação de tecnologia da era da informação com líderes capazes que habilitem o Exército norte-americano a dominar adversários em todo o espectro do campo de batalha. De posse de uma melhor compreensão da situação, os líderes podem rapidamente tomar decisões ousadas para resolver problemas complexos. Missões mutantes e terrenos urbanos e complexos exigem líderes preparados com condições de operar e de adaptar-se através de todo o espectro das operações. No ambiente operacional da atualidade as ações táticas executadas por cabos, soldados, sargentos, tenentes e seus comandantes podem

dar origem a situações estratégicas com duradouro impacto na política nacional. Estas exigências salientam a necessidade de avaliar nossos atuais programas e a doutrina de formação e adestramento de líderes para determinar se fornecerão líderes preparados adequadamente para enfrentar os campos de batalha, cada vez mais complexos, antevistos para os próximos 25 anos.

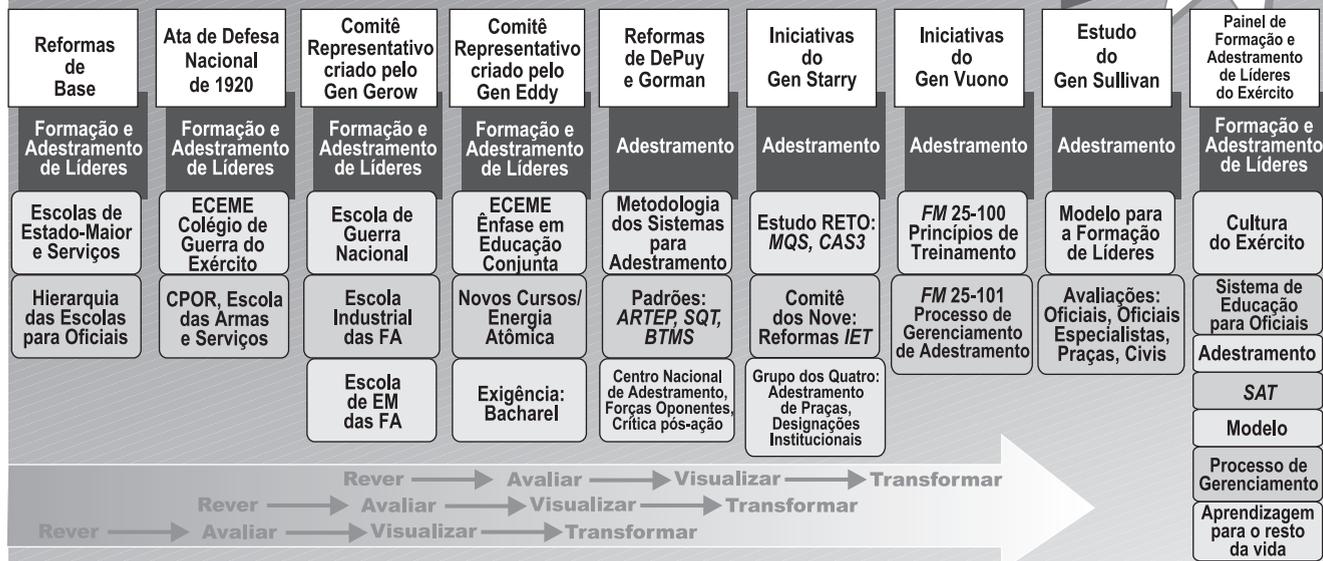
Mais de uma década após o fim da Guerra Fria, o enfoque exclusivo de como combater a União Soviética findou. A estratégia e os interesses dos EUA demandam um Exército adestrado e aprestado para enfrentar os grandes teatros de guerra, contingências de pequeno porte e engajamentos militares de tempo de paz. O alicerce para essa credibilidade é a nossa habilidade de dominar o combate terrestre. A nossa já comprovada habilidade de combate enfatiza a dissuasão ao permitir que as Autoridades do Comando Nacional dissuadam o conflito e, quando isto falhar, entrar e dominar o combate em nossos termos. Os adversários reconhecem que não têm condições de vencer conflitos convencionais de alta intensidade contra as forças norte-americanas, portanto a ameaça às Forças Armadas é, cada vez mais, não convencional e assimétrica. Os adversários têm condições de adquirir tecnologias já à venda no mercado e empregá-las para confundir nossas unidades e infligir baixas visando tanto alcançar efeitos políticos como obter vanta-

Figura 1.

## Um Século de Mudanças

### O Exército Analisa e se Transforma para o Futuro

Força  
Objetivo



**LEGENDA:**

ARTEP: Programa de Avaliação e Adestramento do Exército  
SQT: Padrões de Qualificação do Militar  
BTMS: Sistema de Gerenciamento de Adestramento de BI

IET: Centro de Adestramento Inicial  
SAT: Metodologia dos Sistemas para Adestramento  
MQS: Padrões de Qualificação do Militar

CAS: Escola de Estado-Maior das Armas e Serviços Combinados

gens táticas. As batalhas migrarão para terrenos urbanos e complexos onde os sistemas de armas norte-americanos fora do alcance inimigo, oferecem poucas vantagens e a proximidade dos não combatentes limita o poder de fogo dos EUA. Essa ameaça evasiva em terreno compartimentado e complexo desafiará, como nunca, nossos líderes e seus soldados.

A tecnologia continua a mudar a forma como o Exército treina e opera. O aumento de armas letais e as descobertas em comando e controle melhoram a eficácia das Forças norte-americanas, porém não de forma uniforme. Comandantes e estados-maiores são desafiados para combinarem eficazmente suas capacidades quando as forças correntes, as digitais e as provisórias operam na mesma área. As forças dos EUA não contam com um monopólio tecnológico, portanto mesmo os adversários sem uma capacidade de pesquisa e desenvolvimento podem adquirir sistemas de armas extraordinariamente sofisticados. Líderes do Exército vivendo neste ambiente rico em tecnologia devem ter condições de adotar as capacidades emergentes e adaptá-las à mudança constante do ambiente operacional.

O sucesso, nas operações em todo o espectro do conflito, depende de líderes que consistentemente tomam decisões melhores e mais rápidas do que os seus oponentes. Isso significa que a educação de comando

em combate e adestramento deve evoluir e se expandir. Material moderno e avanços tecnológicos são apenas ferramentas empregadas pelos líderes como mais uma

***O sucesso, nas operações em todo o espectro do conflito, depende de líderes que consistentemente tomam decisões melhores e mais rápidas do que os seus oponentes. . . Cabe aos líderes visualizar um espaço de combate muito maior; descrevê-lo claramente; orientar soldados, unidades e sistemas para cumprir suas missões; e liderar desde a frente.***

vantagem. Cabe aos líderes visualizar um espaço de combate muito maior; descrevê-lo claramente; orientar soldados, unidades e sistemas para cumprir suas missões; e liderar desde a frente. Compreensão, confiança em si mesmo e em seus comandantes superiores e subordinados permite a cada um explorar oportunidades, mesmo na ausência de ordens. O comando em combate neste novo ambiente operacional requer experiências educacional e operacional relevantes para poder adestrar e



“Os soldados são a peça central de nossas formações”.

formar líderes. Devemos então nos perguntar se os atuais sistemas de adestramento e formação de líderes do Exército são realmente adequados a fim de preparar esses homens para os campos de batalha da era da informação.

A atual doutrina do Exército foi estabelecida em 1987 para satisfazer as necessidades da Guerra Fria, e publicadas no manual de campanha *FM 7-0 (25-100), Training the Force (Adestrando a Força)*, e no *FM 7-10 (25-101) Battle Focused Training (Adestramento Focado no Combate)*. Os princípios de adestramento dessa doutrina bem como o processo de gerenciamento do mesmo tem servido muito bem o Exército. Hoje em dia, a principal crítica alusiva à doutrina de adestramento é, simplesmente, que os líderes não estão seguindo os princípios ou o processo de gerenciamento do adestramento. Aumento no número de tarefas, ritmo acelerado do efetivo, ritmo operacional excessivo e unidades com insuficiente efetivo são fatores que afetam seriamente os esforços da unidade no emprego da doutrina. Adestramento sólido baseado na lista de tarefas essenciais da missão (*mission essential task lists — METL*) são sérios competidores dos recursos de apoio à instalação e à comunidade, adestramento irrelevante à missão e tarefas de última hora. O processo de gerenciamento de adestramento Vermelho, Âmbar e Verde fica nublado e colapsa quando as unidades recebem tarefas sem levar em consi-

deração o ciclo em que se encontram. O adestramento de unidades é agora determinado de cima para baixo e não pelo nível tático mais baixo, e o brifin de adestramento trimestral tem se afastado do objetivo da doutrina como um contrato de adestramento com o escalão superior.

Mudanças no ambiente operacional, na Estratégia Militar Nacional e na estrutura da força obrigam o Exército a reavaliar sua doutrina e suas técnicas de adestramento. Fundamentalmente, sólidos princípios da doutrina atual como o de adestramento de padrão-básico da lista de tarefas essenciais da missão, avaliações e realimentação para os líderes, as unidades e o Exército, deveriam continuar provendo a base para a próxima geração da doutrina de adestramento.

Semelhante a atual doutrina de adestramento, as raízes da doutrina de liderança do Exército datam mais de uma década. Requisitado pelo General Carl E. Vuono e concluído em abril de 1988, o estudo para a formação de líderes foi realizado pelo então Subcomandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, General Gordon R. Sullivan, que concluiu que o Exército tem duas tarefas principais para a formação de líderes. Primeiro, deve formar líderes com condições de preparar a força para a guerra. Segundo, deve formar líderes que saibam aplicar a doutrina a fim de vencer batalhas e campanhas. O estudo realizado pelo Gen Sullivan fez uma

recomendação-chave sobre um sistema formal para a formação de líderes. Este sistema inclui agora um modelo para a formação de líderes que aborda a importância do adestramento e da educação institucional, a experiência operacional e o auto-desenvolvimento. Padrões baseados na doutrina comum para a formação e avaliação de líderes, tais como os Padrões de Qualificação do Oficial e os manuais dos soldados são atualmente elementos fundamentais no Modelo para a Formação de Líderes do Exército.

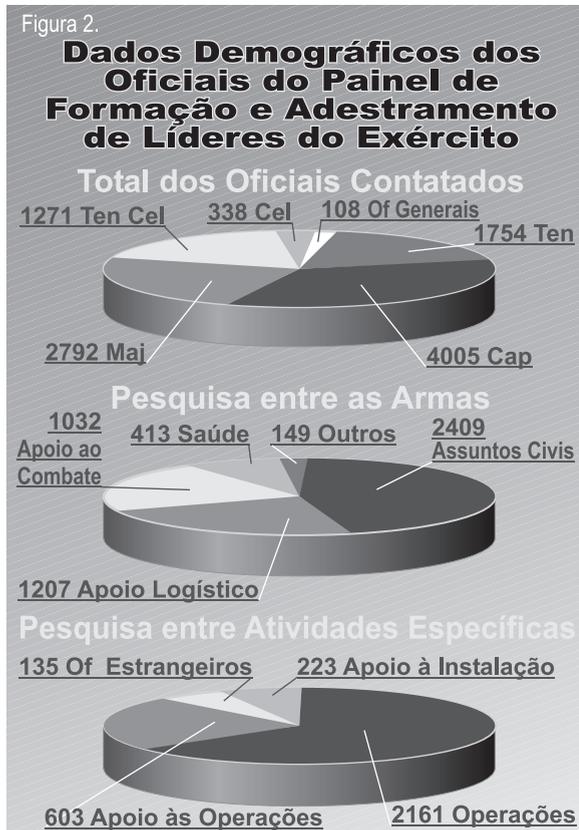
Um exército que pretende preparar-se para o futuro deve determinar os melhores meios para adestrar e formar líderes para enfrentarem o espectro total das operações. O exército exige muito de seus líderes, desde operações de manutenção da paz até a preparação para a guerra. Como as missões requerem mais dos líderes, conseqüentemente, aumentam também os desafios ligados ao seu adestramento e formação. Como deveremos nos adaptar a esses desafios?

O Exército, via de regra, sempre adotou uma atitude avançada neste sentido, e periodicamente tem procurado uma auto-reflexão e uma auto-avaliação para medir suas capacidades em relação às futuras exigências. Este fato vem ocorrendo cerca de uma vez em cada década desde o século passado. Podemos citar como exemplo as reformas Elihu Root em 1902 e a Ata de Defesa Nacio-

nal em 1920; o comitê representativo criado pelos *Lieutenant General* Leonard T. Gerow e *Lieutenant General* Manton S. Eddy; as reformas do General William E. DePuy e General Paul F. Gorman; as iniciativas do General Don Starry; os processos de gerenciamento de adestramento e os princípios de adestramento do General Vuono; e a Análise do General Sullivan. Introspeções desse tipo caracterizam um verdadeiro profissionalismo e o Exército de hoje aprova essa forma de auto-exame.

Em 1º de junho de 2000, o Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General Eric K. Shinseki, enviou uma diretriz ao Comandante Geral do Comando de Adestramento e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) para que fosse organizado um painel para examinar, avaliar e prover recomendações para o adestramento e a formação dos nossos líderes do século XXI. O Chefe do Estado-Maior designou o Comandante do *TRADOC* como agente executivo deste estudo e subseqüentemente indicou o Comandante Geral do Centro de Armas Combinadas (CAC) como subdiretor deste estudo. O General Shinseki encarregou o Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército para fazer um estudo da formação e adestramento de líderes considerando o processo de Transformação do Exército e o novo ambiente operacional. Embora os conceitos de guerra, a doutrina, as estruturas da força e os problemas de material bélico pertinentes a esse processo tenham, até agora, recebido maior atenção, o painel mudou seu enfoque para líderes, soldados e unidades como a “peça central de nossas formações”. Como parte do processo de Transformação solicitou-se ao painel que identificasse as características e as aptidões necessárias para oficiais, praças e oficiais especialistas pertencentes a essa força transformada. O Gen Shinseki também solicitou ao painel que examinasse os sistemas atuais de adestramento e formação de líderes para avaliar quais mudanças proveriam os melhores líderes para o nosso Exército e o melhor Exército para a nossa nação.

Para o estudo correspondente ao oficial de carreira o *ATLDP* organizou quatro grupos de estudo segundo as tarefas, uma equipe de integração e uma Equipe Vermelha. Os grupos de estudo foram formados por sargentos mais antigos, capitães, tenentes e oficiais superiores do Exército. Três deles estavam encarregados de avaliarem a unidade, a instituição e os pilares de autodesenvolvimento do Modelo de Formação de Líderes do Exército. O quarto grupo analisou a cultura do Exército e a sua relevância na formação dos líderes, na ética militar e no número de homens que permanece na força. Oficiais de alto escalão, praças e civis experientes oriundos da indústria e dos meios acadêmicos e o Gen (Res) Frederick M. Franks — nosso mentor de alto escalão — cooperaram com o painel por meio de conselhos e orientações. A equipe de integração prestou apoio analítico, de planejamento e





Soldados da 10ª Divisão de Montanha a caminho de um novo desdobramento

logístico. A Equipe Vermelha trabalhou em uma análise crítica, em tempo real, dos processos e descobrimentos. O painel realizou um processo analítico abrangente, concentrando-se nas tarefas implícitas e específicas como

***O Sistema de Educação para Oficiais precisa de uma nova abordagem que se concentre em cada escola com uma tarefa e um propósito centralizados; que promova união entre os oficiais, coesão, confiança e aprendizado para toda vida; que ligue as escolas vertical e horizontalmente; que sincronize as experiências operacionais e educacionais, e que eduque os oficiais de uma forma padronizada.***

indicadas pelo Chefe de Estado-Maior e pelo Comandante Geral do *TRADOC*. Foram empregadas pesquisas abrangentes, grupos que se atinham ao assunto, entrevistas pessoais e pesquisas independentes a fim de coletar dados para a análise. Grupos de estudos viajaram pelo mundo entrevistando mais de 13.500 lí-

deres do Exército e seus cônjuges. A maioria dos entrevistados era tenentes, capitães e majores. O Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército empregou um processo metódico para determinar os temas, coletar dados, desenvolver conclusões e fazer recomendações. Análise detalhada da missão e investigação de temas passaram a ser as bases para as pesquisas e às entrevistas no campo. Soldados de todo o universo do Exército permitiram coletar uma ampla mostra de informações dando credibilidade inquestionável às conclusões e recomendações do painel. As informações prestadas pelo Exército foram instrutivas, honestas e sinceras. Como é de se esperar, os líderes identificaram muitas vantagens e desvantagens no nosso atual programa. Entre as vantagens podemos destacar a profunda dedicação ao trabalho e o compromisso para com a Nação e o Exército, o incalculável valor das experiências operacionais e educacionais, o benefício das oportunidades de liderança e o reconhecimento de que nossos centros de adestramento para o combate continuam a ser os bens mais preciosos para a formação e adestramento de líderes do Exército. Entre as desvantagens incluem-se um ritmo operacional sobrecarregado; falta de contato e confiança entre comandante e subordinado; microgerenciamento, gerenciamento de pessoal; avaliação dos oficiais; validade do atual Sistema de Educação dos Oficiais; aceitação dos padrões de ades-

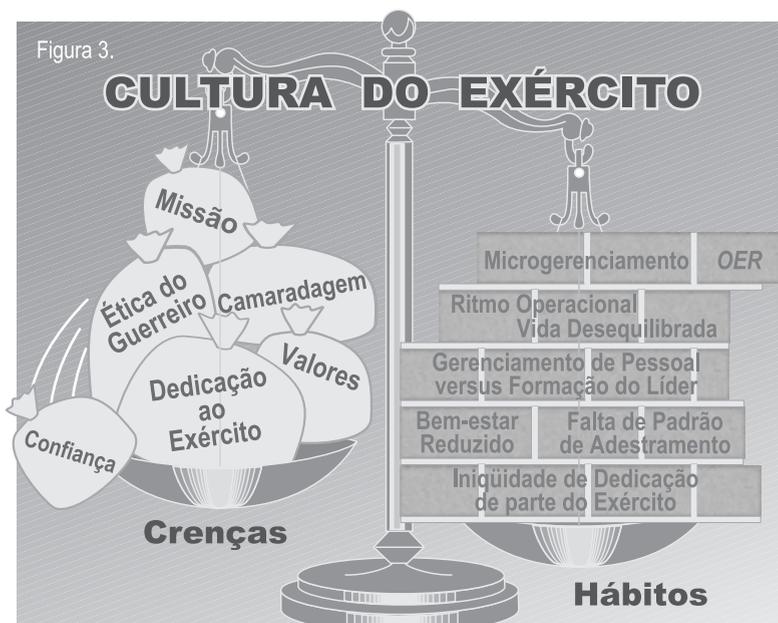
tramento; recursos para as instalações e para os centros de adestramento de combate; verbas para adestramento, projetos, simulações e simuladores desatualizados e a falta de um sólido sistema de gerenciamento de formação e adestramento de líderes. Rapidamente, o painel debateu esses e outros temas e determinou que vários deles precisavam de atenção imediata. Por sua grande importância e expressiva necessidade de mudança foram considerados imperativos estratégicos. A seguir apresentamos uma síntese de cada um.

**Cultura do Exército.** Existe uma forte relação entre cultura do Exército e a qualidade dos programas de formação e adestramento de líderes. A cultura do Exército deve rotineiramente operar dentro de uma aceitável faixa de tolerância entre o que o Exército espera de seus comandantes e o que estes esperam do Exército. Qualquer mudança que aumente a lacuna entre as diretrizes do Exército e a prática das mesmas ameaça o aprestamento, o adestramento de soldados e unidades, e o aprimoramento dos líderes. O alargamento da lacuna entre diretrizes e prática desequilibra a cultura do Exército. O microgerenciamento é um exemplo de pressão inaceitável na faixa de tolerância. Oficiais subalternos precisam de oportunidades para crescer profissionalmente; precisam de comandantes que confiem neles, que estejam dispostos a se responsabilizar pelos seus erros. Tensões adicionais surgem do ritmo operacional sobrecarregado e do sistema de avaliação e aplicação ainda por ser aceito pelo corpo de oficiais. Além disso, os tenentes querem ser comandantes de pelotões e liderar soldados, e não servir em posições de estado-maior para capitães, trabalho para o qual não estão preparados. Sua frustração decorre do fato de serem transferidos rapidamente de uma posição de comando para outra perdendo assim a oportunidade de dominar técnicas e táticas de liderança. Quando oficiais subordinados permanecem muito pouco tempo em posições-chave, seu aprendizado fica resumido e suas expectativas para comandar soldados são também reduzidas. Expectativas não alcançadas e pouco contato com comandantes de batalhão e brigada reduzem a satisfação profissional. Quando cedo na carreira não recebem designações para um comando de qualidade os oficiais subalternos consideram seriamente outras profissões — uma preocupação para o Exército.

**Sistema de educação para oficiais.** Esse sistema não

treina nem educa os oficiais nos conhecimentos profissionais necessários para a execução de operações em todo o espectro do conflito. As escolas deveriam estar preparadas para satisfazer as diretrizes educacionais do Exército, e dotadas de instrutores profissionais mais qualificados para educar nossos oficiais-alunos menos qualificados. O novo ambiente operacional enfatiza a necessidade para operações conjuntas, resultando na necessidade de uma educação conjunta. Nosso sistema educacional oferece a cadeira de Educação Militar Profissional Conjunta — Fase I, no Curso para Oficiais de Comando e Estado-Maior. Contudo o acesso à Fase II do mesmo curso é limitado. O Sistema de Educação para Oficiais deve adaptar-se às necessidades de transformação do Exército e às realidades do ambiente operacional. Na sua maior parte intacto desde o fim da Guerra Fria e progressivamente com menos recursos durante o período de redução do Exército, o sistema não está preparado para confrontar as necessidades dessa Organização. O Sistema de Educação para Oficiais precisa de uma nova abordagem que se concentre em cada escola com uma tarefa e um propósito centralizados; que promova união entre os oficiais, coesão, confiança e aprendizado para toda a vida; que ligue as escolas vertical e horizontalmente; que sincronize as experiências operacionais e educacionais, e que eduque os oficiais de uma forma padronizada.

**Adestramento.** Embora a doutrina de adestramento do Exército seja fundamentalmente sólida deve ser adaptada para refletir o novo ambiente operacional.



Legenda: OER— Relatório de Avaliação do Oficial

Figura 4.

# Implicações Estratégicas

O Exército se encontra em um ponto estratégico para tomar decisões relevantes ao adestramento e à formação de líderes.

À medida que o Exército avança, o adestramento e a formação de líderes deve ser revista conjuntamente. Eles são interrelacionados, mutuamente suportados e intrinsecamente ligados.



Unidades não podem pôr em prática o adestramento recebido nas respectivas instalações de acordo com a doutrina de adestramento do Exército devido à aplicação indisciplinada da mesma e a falta de recursos. Nosso sistema de adestramento precisa ser revitalizado. A doutrina de adestramento deve ser atualizada, o adestramento nas respectivas instalações precisa ser aperfeiçoado e os Centros de Adestramento de Combate precisam ser recapitalizados e modernizados. É indispensável a adaptação da doutrina de adestramento encontradas nos manuais de campanha — *FM 7-0 (25-100)* e o *FM 7-10 (25-101)* para que possa levar em consideração o novo ambiente operacional. A doutrina deve estar em conformidade com os manuais de campanha *FM 3-0 (100-5) Operations* e o *FM 6-22 (22-100) Army Leadership (Liderança do Exército)*. Enquanto isso, comandantes e unidades são obrigados a aderirem aos princípios e práticas da doutrina existente para auxiliar na redução do ritmo operacional e no gerenciamento disciplinado do adestramento. É incumbência do Exército prover aos comandantes suficientes meios, inclusive verbas para adestramento, projetos, simulações e simuladores aperfeiçoados, visando a melhora do adestramento nas próprias unidades. Finalmente, o Exército deve investir, modernizar, fornecer pessoal e meios para os Centros de Adestramento de Combate a fim de oferecer aos oficiais experiências formativas e de adestramento em armas combinadas, multi-escalão e em todo o espectro do conflito.

**Metodologia dos sistemas de adestramento.** O Exército deve retornar ao adestramento padronizado e ao substantivo aprestamento que possuía durante as reformas pós-Vietnã. Os padrões foram de inestimável valor para o nosso Exército à medida que passávamos da era do Vietnã para o Exército de Excelência que combateu na *Desert Storm*. Adestramento baseado em padrões pode causar o mesmo impacto na transformação atual de nosso Exército. Enquanto a padronização tem sido a base para o desenvolvimento do adestramento, a avaliação da performance, a realimentação e a metodologia de sistemas desenhados para documentar e publicar os padrões de adestramento vêm definindo. O Exército carece de publicações sobre adestramento e educação e padrões para as suas forças Corrente e Provisória. Sem padrões digitalizados, acessíveis e documentados o aprestamento entre os nossos soldados, comandantes e unidades irá fracassar e pôr em risco o êxito no campo de batalha.

**Modelo para a formação e o adestramento de líderes.** O atual modelo para a formação de líderes está desatualizado, e não existe um modelo de adestramento. O Exército precisa de um modelo que demonstre claramente para comandantes, estados-maiores e agências externas como a formação e o adestramento de líderes são interrelacionados e se apóiam mutuamente. É mister que esse modelo enfatize a cultura do Exército; que atribua padrões para os soldados, líderes e unidades; forneça a realimentação para os comandantes

tes, unidades e para o Exército; que deixe espaço para auto-crescimento; que equilibre as experiências operacionais e educacionais; e que seja estruturado em princípios sólidos de formação e adestramento de líderes. O resultado deverá ser líderes cientes, adaptáveis e unidades adestradas e aprestadas. Focalizando a educação institucional, orientando adestramento em campanha e advogando auto-crescimento este modelo descreeverá um paradigma de aprendizado para toda a vida. Também deverá promover um processo ponderado de gerenciamento que abordará continuamente temas para desenvolvimento e adestramento de líderes, proporcionando um retorno ao Chefe do Estado-Maior do Exército.

**Processo de gerenciamento para a formação e o adestramento de líderes.** O Exército não conta com um sistema de gerenciamento para a formação e o adestramento de líderes, e sem ele nos arriscamos a perder de vista as razões existentes para mudanças. Para que se possa medir o progresso, adaptar as prioridades e aplicar recursos é necessário um processo de gerenciamento interativo, cooperativo e abrangente. Inicialmente este processo deveria prover trimestralmente um foro deliberativo ao Chefe do Estado-Maior do Exército para criar ímpeto, interesse e entusiasmo para esses programas em todo o Exército.

**Aprendizado para toda a vida.** A cultura do Exército aquiesce o comprometimento dos líderes para um aprendizado para toda a vida, por meio de experiências operacionais e educacionais equilibradas, complementadas por um auto-crescimento para completar as lacunas de conhecimento. Para que seja uma organização comprometida

com esse tipo de aprendizado o Exército deve:

Fornecer adestramento, educação, padrões e produtos para a formação de líderes.

Proporcionar doutrina, ferramentas e apoio para fomentar um aprendizado para toda a vida.

Prover experiências educacionais e operacionais equilibradas apoiadas por auto-crescimento.

Criar e manter um Centro de Formação de Combatentes na rede de computadores que publique padrões, adestramento e educação, manuais doutrinários, ferramentas para avaliação e realimentação, e que proporcione e distribua programas para aprendizado à distância visando ao auto-crescimento.

**Comandantes e soldados devem ser o centro de nossos esforços de transformação.** Caso contrário, nosso enfoque será na tecnologia, nas plataformas e nos sistemas de armas às custas do centro de gravidade da transformação...nosso efetivo. Empregando a tecnologia, nossos líderes podem dominar todo o espectro dos campos de batalha, e formando esses líderes é a melhor forma de preparar-se para um futuro incerto. O Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército conduziu uma revisão auto-imposta e introspectiva dos programas de formação e adestramento de líderes. Todo o Exército participou na parte do estudo correspondente aos oficiais para que proporcionassem conclusões e recomendações persuasivas. Um processo similar irá rever, neste verão de 2001, os programas pertinentes às praças e aos oficiais especialistas. O estudo referente aos oficiais revelaram os sete imperativos estratégicos anteriormente mencionados. **MR**

---

*Lieutenant General (Res) William M. Steele é ex-Comandante Geral do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA e do Forte Leavenworth, Kansas. Participou como diretor do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército. Sua carreira inclui seis designações (mais de 12 anos) no Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), onde, durante aqueles períodos, abordou temas sobre a formação e o adestramento de líderes. Já comandou em todos os escalões, desde companhia até divisão e grande comando. Entre suas posições de comando e estado-maior incluem-se as de Comandante Geral do Exército do Pacífico dos EUA, no Forte Shafter, Hawaii; diretor de operações, chefe da 3ª seção, Comando do Atlântico Sul, em Norfolk, Virgínia; comandante geral, 82ª Divisão Aeroterrestre, Forte Bragg, Carolina do Norte; subcomandante, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, Forte Leavenworth; subcomandante da 8ª Divisão de Infantaria (Mecanizada), Exército dos EUA na Europa e VII Exército, Alemanha; subcomandante, Escola de Infantaria do Exército dos EUA, Forte Benning, Geórgia; oficial executivo do Comando de Adestramento e Doutrina, TRADOC, Forte Monroe, Virgínia; comandante da 1ª Brigada, 82ª Divisão Aeroterrestre, Forte Bragg; e comandante do 2º Batalhão (Pára-quedista), 504ª Brigada de Infantaria, 82ª Divisão Aeroterrestre. Seu artigo Army Leaders: How You Build Them; How You Grow Them foi publicado em agosto de 1992 na edição em inglês da Military Review.*

*Tenente-Coronel Robert P. Walters Jr. é ajudante-de-ordens do Comandante Geral do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA no Forte Leavenworth, Kansas. Possui os títulos de Bacharel pela University of Maryland, de Mestre em Administração Pública pela Golden Gate University, e Mestre em Artes pela Webster University. Gradou-se também pela Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA. Serviu em várias posições de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Coréia, Golfo Pérsico, Haiti e Bósnia.*